



**MÁSTER OFICIAL EN MARKETING
CURSO ACADÉMICO 2019-20**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE MERCADEO SALES ACADEMY

AUTOR/A: JOSÉ MIGUEL MARTÍNEZ G

TUTOR/A: PROF. LUIS VELLIDO

FECHA: 21 DE JULIO DE 2020

INDICE DE CONTENIDOS

- Resumen
- Introducción
- Visión y Misión de la empresa.
- Análisis Externo:
 - Delimitación del Mercado de Referencia
 - Análisis del Macro-entorno
 - Análisis del Micro-entorno
 - Análisis del sector y la competencia
 - Análisis de clientes (características y comportamiento)
- Análisis Interno
 - Recursos y Capacidades
- Análisis DAFO
- Definición de las Estrategias de Marketing
 - Objetivos Estratégicos
 - Definición de Estrategias de Marketing
- Plan de Acción (Marketing Operativo)
 - Plan de Producto o Servicio
 - Plan de Precios
 - Plan de Distribución
 - Plan de Comunicación
- Conclusiones

RESUMEN

Ha pasado ya un quinquenio desde que el mercado Centroamericano comenzó a ser un “territorio para valientes”. Los volúmenes de ventas de las compañías que mas facturan en la región ya no crecen a un ritmo acelerado. La maduración de la competencia en el mercado, por la irrupción de jugadores externos, ha dejado oportunidad de crecimiento solo para aquellas empresas que entiendan las dinámicas del mercado, los consumidores y, a su vez, inviertan en herramientas de vanguardia para sus empleados.

Los mejores conocedores del mercado y los consumidores con los que cuenta una empresa son los miembros de su fuerza de venta, pero inclusive en tiempos tan competidos, es común, encontrarnos con equipos que carecen de herramientas tácticas para aumentar su productividad y facturación.

El siguiente trabajo propone presentarles un plan de mercadeo para posicionar una nueva empresa en el mercado centroamericano que ofrecerá servicios de asesoría comercial por medio de programas corporativos de entrenamiento online en ventas.

INTRODUCCION

La compra de un producto o servicio en el sector industrial, o digamos mejor B2B (*Business To Business*), suele ser prolongado y basado en criterios objetivos. El responsable de la compra usualmente es un profesional que dedica recursos a investigar la mejor alternativa en el mercado, dejando a un lado las emociones, y, enfocándose en vez, en las especificaciones técnicas, calidad, precio, certificados, soportes post venta, etc. A su vez, las nuevas tecnologías en la industria y la evolución de modelos de producción, han causado cambios en los comportamientos de la demanda industrial, orientándose, cada vez más, a la búsqueda de productos segmentados y especializados.

El marketing industrial existe para dar una mejor respuesta a esta nueva demanda y características del sector. Su enfoque consultivo consistente en asesorar a los compradores con información, datos y evidencias; así como, su especial cuidado en cultivar buenas y largas relaciones, proyectando transacciones comerciales a largo plazo como fundamentos de éxito.

Si nos trasladamos al ambiente empresarial de Centroamérica podemos darnos cuenta que su comportamiento no cambia en ninguno de estos sentidos. Existe igual una relación estrecha dado a los prolongados procesos de compra en los que tanto compradores como vendedores trabajan. Las necesidades suelen ser específicas e interviene mas de una persona en el proceso de compra (decisiones influenciadas por distintos actores).

El objetivo de consolidar una marca como referente en su nicho de mercado del sector industrial, no se limitará a lo deseable o atractivo que sea su producto, sino, también, requerirá un modelo consultivo que pueda satisfacer los requerimientos específicos de los prospectos en las distintas etapas de su ciclo de compra y una comunicación con foco informativo.

En las próximas paginas de este trabajo presentaremos un plan de mercadeo que tendrá como fundamento las estrategias del marketing empresarial para el adecuado posicionamiento de una nueva marca en Centroamérica, *Sales Academy*.

VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Proceso de *Naming*: *SALES ACADEMY*

Todo empieza con el nombre. Se ha llevado a cabo un proceso de *Naming* para la nueva empresa con el objetivo de distinguir en el mercado y brindar un mayor margen de beneficio al servicio que será comercializado. Los principales puntos tomados en cuenta en el proceso fueron los siguientes:

- Comprensibilidad
- Pronunciación
- Semántica
- Memoria
- Relación al producto

Importante destacar la utilización de la lengua inglesa. En Centroamérica, brinda prestigio y fácil asociación ya que gran número de ejecutivos en el sector industrial ha cursado sus estudios de grado o postgrado en los Estados Unidos. Además, el nombre de la marca se asocia a clase de producto.

Logo

El logo de la empresa se realizó con el objetivo de inspirar y transmitir, en estilo figurativo, un vendedor exitoso. Una apariencia pulcra, neutra y, mejor sobria, que vistosa.



Misión

Aumentar la productividad en la fuerza de venta de las grandes empresas de Centroamérica mediante la asesoría de herramientas tácticas.

Visión

Ser el referente y líder en Centroamérica en la enseñanza de herramientas tácticas para el aumento de rentabilidad y relaciones con clientes de los equipos de venta.

Valores

Los valores se sitúan en la médula de una empresa, son el centro desde el que todo irradia. También fundamentales para las características de la Marca, incluyendo como luce (diseño), mensaje e interacciones con el cliente. Los principales valores de la marca son:

- Pasión por el Éxito: se disfruta del trabajo y se está decidido a ser los mejores.
- Confianza: se confía en las capacidades internas de la empresa y generamos credibilidad entre nuestros clientes.
- Excelencia en el Servicio: se prestan experiencias extraordinarias y de valor a nuestros clientes. Satisfacemos la expectativa de los clientes a un precio asequible.
- Integridad: honestos y francos entre los *Stakeholders*, las acciones son conscientes acorde principios éticos, morales y legales. Se cumple lo prometido.
- Novedosos: interesados en aplicar y aprender los más novedosos métodos, teorías y tecnologías en el mercado.

Estefani Martínez

Será difícil hablar de *Sales Academy* sin mencionar a su líder y cofundadora, Estefani Martínez. Con mas de diez años de experiencia en el mundo comercial y un constante trato con clientes, en todo Centroamérica, ha detectado la falta de capacitación y desarrollo en los equipos comerciales, como a su vez, una escasa oferta para atender esta necesidad.

Estefani es Comunicadora Social de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela. Dado a circunstancias de la vida y un talento especial con las personas, ha trasladado su carrera profesional a las ventas probando su valía vendiendo desde seguros, hasta consultorías en investigación de mercados. Estefani ha trabajado en empresas como: Unity Ducruet, Oruga Studio y Serprosurca Consulting Group.

ANÁLISIS EXTERNO

Valoraremos a continuación los factores externos que influyen a la empresa y, a su vez, están fuera de su control. Nos orientaremos hacia un diagnóstico estratégico en sentido de definir oportunidades y amenazas del mercado Centroamericano.

Delimitación del Mercado de Referencia

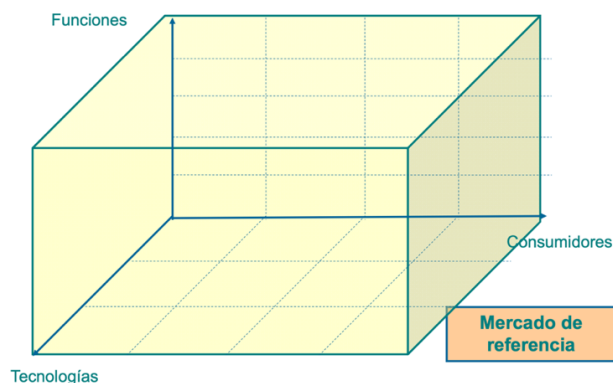
En los tiempos de antaño, la definición de mercado era alusiva a un lugar físico donde se realizaban las compraventas de bienes y servicios. En la actualidad, en cambio, la palabra ha evolucionado a una perspectiva mas orientada al consumidor, que al lugar donde se intercambian los bienes.

Se pueden utilizar los siguientes dos conceptos para definir el mercado actual de una manera no tradicional. Primero, como el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función

y que están dispuestos a satisfacerla a través del intercambio; segundo, como la demanda actual o potencial de los consumidores hacia aquellos productos que cumplen la misma función que un producto determinado.

Si se pasa a analizar y delimitar el mercado de referencia, desde el punto de vista del producto, se puede utilizar el modelo propuesto en el libro *Defining The Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Abell, 1980). Su autor define el mercado de referencia como la intersección de un conjunto de productos sustitutivos que satisfacen las necesidades concretas que se le presentan al conjunto de compradores potenciales. Abell desarrolló una matriz que permite una segmentación y conceptualización de esta definición, la cual desarrollaremos para *Sales Academy*.

El mercado de referencia de un negocio se conceptualiza gráficamente con un espacio tridimensional. Los tres ejes del espacio corresponden a las Funciones, los Consumidores y las Tecnologías.



- El eje de funciones abarca los puntos que responden a las preguntas de:
 - ¿Cómo se quiere satisfacer?
 - ¿Cómo los deseos de nuestros clientes se pretenden cubrir?

Se desea satisfacer la necesidad de aumento de productividad en las empresas. Cubrir el deseo de optimizar el funcionamiento de los diferentes departamentos de una compañía. Lo que se conoce como asesoría que puede ser en ventas, finanzas, procesos, contabilidad, etc.

- La dimensión de los Consumidores se puede representar por las respuestas a las preguntas de:

¿A quién se quiere satisfacer?

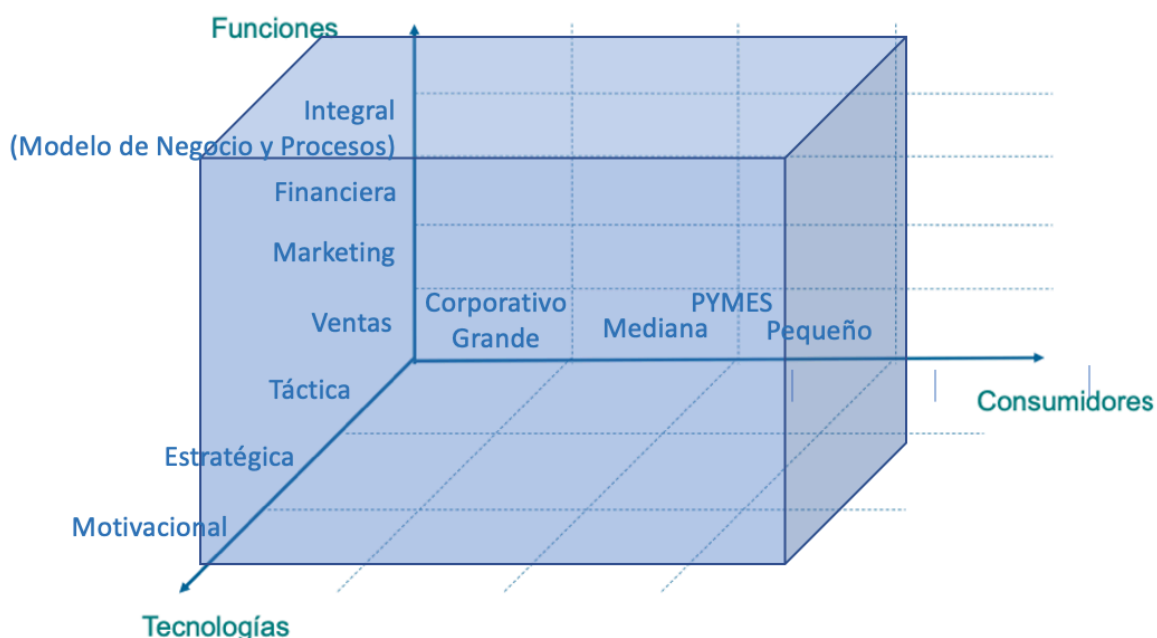
¿Quiénes son nuestros clientes?

Los clientes son las empresas (B2B).

- Por último, la línea de tecnologías determina nuestras competencias distintivas ¿Cómo se cubrirán las necesidades requeridas?

Las necesidades requeridas se alcanzarán mediante la recomendación, enseñanza y práctica al recurso humano de tácticas, estrategias y actitudes.

La conceptualización del mercado de referencia de *Sales Academy*, según el modelo anterior, es el siguiente:



Análisis del Macro-entorno

La delimitación del mercado de referencia, desde un punto de vista geográfico, corresponderá a los países de la región de Centroamérica. Las fronteras de esta región con América del Norte y América del Sur, de momento, definirán el alcance de la prestación de sus servicios, excluyendo también, el país de Belice por sus diferencias en idioma e idiosincrasia.

La región de Centroamérica ha vivido en un período de estabilidad y progreso económico durante las últimas décadas. Su apuesta por la integración comercial, atracción de inversiones extranjeras y fortalecimiento de sus democracias han dado fruto. Sin embargo, hay factores que empiezan a surgir en el entorno, que podrían hacer creer que el futuro no parezca tan positivo. La región se podría ver afectada por acontecimientos del primer mundo, especialmente de EEUU. Entre ellos el resurgimiento del proteccionismo, reformas tributarias, regulaciones anti lavado de dinero y endurecimiento de políticas migratorias (Manzano, Rivera, Ruiz-Arranz, Trejos, 2019).

A continuación, se presentan algunos datos socioeconómicos relevantes de los países en los que se comercializará el servicio.

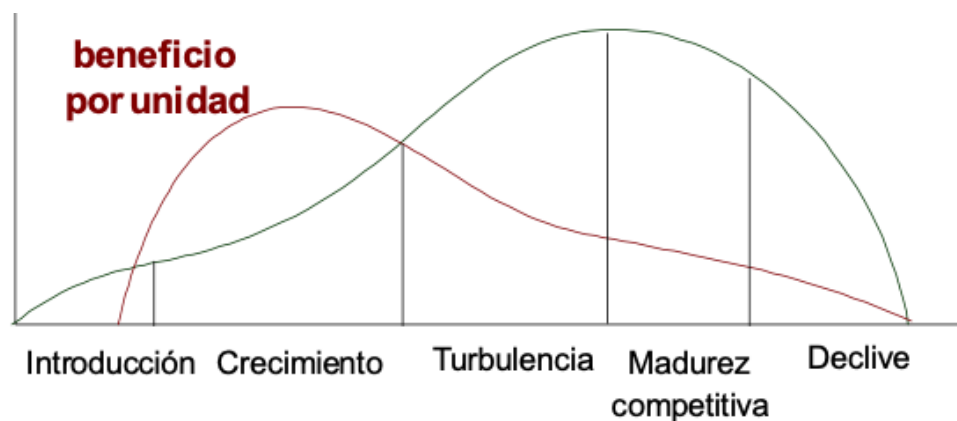
Países	Población 2018	PIB (PPA) 2019 Dólar Americano	Posición Económica por País (Desarrollo Económico)	Indicie de Facilidad para los negocios	Inversión Externa Directa 2016 Dólar Americano	Índice de Desarrollo Humano 2016	Moneda Oficial	Salario Mínimo Dólar Americano	Principal Ciudad
Costa Rica	4.9M	\$92,415M	Medio-Alto	61	\$2,935M	60	Colón	\$532	San José
El Salvador	6.4M	\$55,709M	Medio	73	\$486M	133	Dólar Americano	\$300	San Salvador
Guatemala	17.2M	\$153,398M	Medio-Alto	97	\$1,174M	127	Quetzal	\$398	Guatemala
Honduras	9.4M	\$51,712M	Medio	115	\$1,128M	121	Lempira	\$377.57	Tegucigalpa
Nicaragua	6.2M	\$34,550M	Medio	131	\$887M	124	Córdoba	\$141	Managua
Panamá	4.1M	\$115,194M	Alto	79	\$5,994M	66	Dólar Americano	\$624	Panamá

A modo de reflexión y tomando en cuenta los datos, sus tendencias y comparativas en el continente, así como también, las posibles amenazas mencionadas anteriormente, se puede concluir que la expectativa en la región es positiva, impulsada, principalmente, por un avance económico de integración del cual vale la pena resaltar lo siguiente:

- La visión regional empresarial de apertura es una tendencia consolidada. En general, ya no existen políticas gubernamentales que apoyen mercados internos sin competencia.

- Los países que han impulsado el proceso de apertura y la creciente competencia doméstica, en sus sectores industriales, son los que se han visto mas beneficiados en términos de enfoque estratégico y productividad.
- En contra partida, las pequeñas y medianas empresas han sido las menos beneficiadas en el proceso de integración económica en la región. Se podrían ver beneficiadas si se consolida un proceso de integración de *cluster* nacional y regional que les permitirá, a modo de integración productiva, competir y exportar. El desarrollo de políticas aduaneras que impulsen la eliminación de impuestos fronterizos la beneficiaría considerablemente.
- El crecimiento de la inversión extranjera directa es una de las prioridades.

Asimismo, se puede continuar con la evaluación dinámica del entorno pasando a definir la etapa de ciclo de vida del producto en este mercado de referencia. Todo producto tiene un proceso cronológico que transcurre desde el lanzamiento del mismo al mercado hasta su desaparición. Este proceso es destacado por cinco etapas evolutivas que inician con la Introducción, continúan con el Crecimiento, la Turbulencia, la Madurez y, finalmente, el Declive.



Para Lesslie de Davidovich (2019), gerente general regional de *Great Place to Work Institute* en Centroamérica y el Caribe, una organización rentable requiere un equipo de alto rendimiento. La rentabilidad se deriva del desarrollo de los empleados y, una de las grandes necesidades actuales para las empresas de la región, es contar con las herramientas adecuadas para hacerlo. En esa línea, se ha identificado también un reto en retención de los talentos, el cual, entre varios factores, se origina por la falta de formación y oportunidades de crecimiento.

Las empresas se enfrentan a un futuro multifacético en el que se dibujan nuevas formas de trabajo. La reinención con foco humano será la clave para el futuro, alegan más de diez mil líderes alrededor del globo. El aprendizaje en el trabajo nunca fue tan relevante como hoy en día que existen robots, inteligencia artificial y nuevas fuerzas laborales.

Las empresas están apostando al *Skill Training* como una pieza fundamental en la estrategia de negocios para lograr ser rentables. La latente necesidad de reforzar el talento de las empresas con programas corporativos de entrenamiento, tanto en ventas, como en todas las funciones hace de nuestro mercado atractivo y ubica el producto en la etapa de Crecimiento.

La etapa de Crecimiento se caracteriza por un incremento en la demanda del producto, así como también, una existente competencia que va en incremento. Los suplidores pioneros de éxito se posicionan como generalistas dejando oportunidad para segmentar y especializar. La incertidumbre es relativamente baja en el sector.

A todo esto, el 14 de marzo de 2020, se suscribió a nivel regional la llegada de la pandemia COVID-19. Este elemento ha cambiado el panorama económico regional y mundial de forma

significativa. Los gobiernos han buscado aplanar la curva epidemiológica con medidas que frenen la propagación del virus, lo que se ha traducido a directrices hacia la población de distanciamiento social, cierre de comercios y confinamientos de la población. A raíz de esto, la OCDE proyecta que los cambios económicos, tanto en la demanda como en la oferta mundial, superarían con creces los efectos experimentados durante la reciente crisis económica del 2008. La economía mundial se enfrenta a una crisis sin precedentes que, hasta el momento, solo asegura que existiremos bajo una nueva normalidad. Una vez que la crisis de salud se haya superado, quedará una enorme desestabilización económica donde los vendedores y equipos comerciales pasarán a ser los protagonistas del cambio.

Análisis del Micro-entorno

Adentrándonos más en la idea de negocio, revisaremos los factores externos que influyen de un modo más directo en la actividad de la marca *Sales Academy* y, en gran medida, limitarán sus decisiones estratégicas. Presentando información sobre los competidores y el comportamiento de compra de los consumidores, el Análisis de Micro-entorno nos permitirá conocer las condiciones de funcionamiento y desarrollo de su mercado.

Análisis del Sector y la competencia: se presentarán los principales competidores en el sector sobre los servicios que conforma el mercado de referencia para la región de Centroamérica. A su vez, los valoraremos en función de la importancia de cuota de mercado y de las acciones que desarrollan en relación a los competidores.

I.



Nombre: Seminarium Ejecutivos de Centroamérica S.A.

Descripción: Invertir en Conocimiento es Sinónimo de Crecimiento. Compañía de Educación y Crecimiento Profesional en Centroamérica ofreciendo soluciones integrales de capacitación, actualización y consultoría.

Áreas de Formación: no solo se limita a la formación del área comercial, sino que también brinda servicios de Management y Organización, Manejo de RRHH y Desarrollo de Talento, Marketing, Finanzas, Desarrollo Personal y Profesional y, por última, Seguridad Informática.

Presencia: oficinas en Panamá y Costa Rica (brinda servicios en todo Centroamérica).

Modalidad de Servicio: Online e In Company (soluciones a la medida).

Página Web: <https://www.seminarium-centroamerica.com/>

II. Iniciativas Empresariales

Nombre: Iniciativas Empresariales

Descripción: En asociación con la Manager Business School, desde hace 25 años, organizan cursos para directivos, mandos intermedios y otros profesionales especializados. Su objetivo es ofrecer vías de formación específica que contribuyan a mejorar los resultados de la gestión empresarial y a potenciar el desarrollo de los profesionales de todos los sectores.

Áreas de Formación: Calidad y Medio Ambiente, Comercial y Ventas, Compras, Comunicación, Derecho Empresarial, Estadística, Excel Empresarial, Exportación e Importación, Financiera, Fiscal y Contabilidad, Gestión Empresarial, Habilidades Directivas, Informática e IT, Inmobiliaria y Construcción, Laboral y RRHH, Licitaciones

y Concursos, Logística, Mantenimiento, Marketing, Personal Administrativo, Producto Industrial, SAP Empresa, Sector Alimentario, Sector Asesorías, Sector Educativo, Sector Farmacéutico y Sector Sanitario.

Presencia: Oficinas centrales en España; subsidiarias en Centroamérica.

Modalidad de Servicio: Online e In Company (soluciones a la medida).

Página Web: <https://panama.iniciativasempresariales.com/>

III.

Salexperts

Nombre: Salexpert

Descripción: firma especializada en la definición y la implementación de estrategias de ventas con más de 15 años ayudando a las empresas a incrementar sus ventas. Contamos con un equipo de consultores expertos en diferentes áreas claves en ventas.

Áreas de Formación: Canales de venta, Investigación de Mercados, Comercialización, Coaching y Asesores de venta, Comunicación y Publicidad.

Presencia: México (sede principal), Centroamérica y Perú.

Modalidad de Servicio: Online e In Company (soluciones a la medida).

Página Web: <https://www.salexpert.com/nosotros>

IV.

 **AXON**
CONSULTING GROUP

Nombre: Axon Consulting Group

Descripción: Firma Consultora Boutique, especializada en los mercados emergentes de Centroamérica. Proveemos un enfoque dinámico y multidisciplinario, con una perspectiva global y no limitativa. Nace de la visión de un grupo de profesionales de distintas

disciplinas y experiencias, para proveer un servicio de alto valor, personalizado, diverso y robusto a empresas, instituciones y/o personas que deseen penetrar el mercado centroamericano y/o aumentar el valor de sus operaciones en una región de cambio y crecimiento constante.

Áreas de Formación: Finanzas Corporativas e Inversión, Comercio Internacional y Gestión Logística, Estructuración y Desarrollo de Negocios y Proyectos, Big Data, Política y Social y Legal.

Presencia: Centroamérica.

Modalidad de Servicio: Online e In Company (soluciones a la medida).

Página Web: <https://axoncg.com/es/>

V. 

Nombre: ELG Asesores

Descripción: Somos una empresa peruana con más de 10 años de experiencia y presencia ininterrumpida en el mercado. Lo que incentiva a seguir consolidándonos, para ofrecerles, nuestros mejores proyectos, productos y servicios, que lo llevarán a tomar un giro radical en la óptica de sus negocios. Todo ello respaldado por el éxito de cada uno de los proyectos desarrollados. Nuestro asesoramiento radica bajo los siguientes conceptos: Excelente Desempeño, seguridad y recuperación de inversión.

Áreas de Formación: Asesoría Empresarial en Marketing, Gestión Comercial, Head Hunting, Web-Marketing, E-Mailing. Brindando soluciones a clientes corporativos.

Presencia: Oficinas centrales en Lima con clientes a nivel internacional (Colombia, Venezuela, Ecuador, Argentina, Panamá, USA, Francia, Japón y España)

Modalidad de Servicio: Online e In Company (soluciones a la medida).

Pagina Web: <https://www.elg-asesores.com/index.php>

VI.



Nombre: *MASacademy*

Descripción: *Mindset and Skills* es una agencia creada por Cris Urzua, con el objetivo principal de alcanzar la transformación, hacia una mejor versión, de sus clientes (personas).

A su vez, Urzua brinda servicios profesionales orientados a la Asesoría de Ventas por Internet en los cuales asesora sobre los fundamentos para lanzar tu negocio en internet a otro nivel y de los elementos más esenciales que te llevarán al éxito.

Áreas de Formación: Coach de ventas, negociaciones y estrategias comerciales

Presencia: Oficina central en Chile

Modalidad de Servicio: Online

Pagina Web: <https://mindsetandskills.com/about/> <https://www.urzua.mx/>

El distinguido profesor estadounidense Philip Kotler (1991), sistematizó cuatro tipos de estrategias competitivas según la conducta de posición empresarial. Kotler señaló que, para alcanzar el objetivo fijado de una empresa, se necesita una estrategia desarrollada con base a evoluciones realistas de la relación de fuerzas existentes (mercado), y, de la definición de los medios a poner en funcionamiento. Entonces, los cuatro tipos de estrategias nos permiten ubicar a los competidores según su cuota de mercado y las acciones que ejecutan en relación a los competidores.

Realizaremos el ejercicio de transpolar los competidores identificados en el mercado de referencia, adjudicando a cada tipo de estrategia de competitividad de Kotler un jugador del mercado, basándonos en percepciones del mercado conocidos por Estefani Martínez y su presencia online.

Estrategia Competitiva del Líder: la empresa líder ocupa la posición determinante en el mercado de referencia, posee la mayor cuota del mercado y, generalmente, contribuye más directamente a su desarrollo. Es un ejemplo a seguir para la competencia, quienes estarán constantemente atacándola, imitándola o evitándola.

El competidor líder identificado en nuestro mercado de referencia es Seminarium Ejecutivos de Centroamérica S.A., en gran medida, su liderazgo lo podemos atribuir a su enfoque único en la región de Centroamérica.

Estrategia Competitiva del Retador: el Retador es una empresa que cuenta con el segundo o tercer lugar de participación en el mercado. Utiliza estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es buscar ocupar el lugar del líder. En este sentido, debe conocer muy bien los recursos y capacidades que dispone frente al líder para elegir el plan de ataque más adecuado.

Siguiendo los pasos de la empresa Líder, el competidor identificado como Retador es atribuido a Axon Consulting Group. Su sólida oferta de servicios y trayectoria en los mercados emergentes de Centroamérica, posicionan a la empresa con una cuota de mercado significativa que compite con el liderazgo de Seminarium Ejecutivos de Centroamérica S.A.

Estrategia Competitiva del Seguidor: son empresas que optan por un reparto consciente del mercado y una coexistencia pacífica. La estrategia se define buscando una adaptación al comportamiento del Líder y la conservación de su cuota de mercado. No buscan el crecimiento.

El competidor con Estrategia Competitiva de Seguidor en nuestro mercado de referencia es atribuido a Iniciativas Empresariales. La empresa opta por seguir el liderazgo de las grandes en el sector y no toma acciones agresivas.

Estrategia Competitiva del Especialista: en lugar de atender a todos los mercados, la estrategia del especialista se dedica, en vez, a atender determinados nichos en el mercado (segmentación). Usualmente es emprendida por pequeñas empresas con limitados recursos, aunque unidades de negocio de grandes empresas también optan por esta alternativa.

Optando por una Estrategia de Especialista en el mercado de referencia, podemos destacar a la empresa *Salexperts* dado a su carácter especializado en la definición e implementación de estrategias de ventas, sin ofrecer servicios relacionados a otras áreas de formación.

Análisis de clientes (características y comportamiento)

Las empresas receptoras de servicio a las que se dirigirá esfuerzos de comercialización por parte de *Sales Academy* serán aquellas de tipo Corporativo o de Estructura Grande. En vías de seguir una estrategia de competitividad especialista, la selección de este nicho de mercado tomó en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

Potencial de Ventas y Estabilidad: segmento de clientes con una estabilidad sólida en el mercado debido, en gran parte a su envergadura, y con señales de necesidad sobre el servicio.

Crecimiento: nicho relevante en la región con significativo potencial de crecimiento, apalancado principalmente por la inversión extranjera.

Identificación y Accesibilidad: dado a su relevancia en el tejido empresarial de la región, es un segmento fácilmente identificable, pero difícilmente accesible. El *Networking* pasa a ser un elemento crucial para la obtención de clientes.

Respuesta Diferenciada a las Acciones de Marketing: las reacciones del segmento ante estímulos suelen ser lentas (muy racionales). La gestión de relaciones y el contenido son algunos de los elementos que permitirán respuestas diferenciadas.

Recursos y Capacidades de la Empresa: la trayectoria del líder de la empresa y su conocimiento de tácticas en ventas, aplicable a equipos comerciales de esta envergadura empresarial.

Al hablar de empresas de tipo Corporativo o de Estructura Grande, nos referimos a organizaciones autorizadas para operar como una sola entidad (persona jurídica) cuyos propietarios son accionistas. Es habitual referirse, o que se califique este tipo de organizaciones, como Transnacionales. Sus principales características suelen ser las siguientes:

- Gestión centralizada bajo una estructura directiva.
- Creada y registrada en un país, pero cuenta con filiales en diferentes países del mundo.
- La mayor parte de las ganancias regresan al país de origen.
- Actúan con estrategias globales para obtener mayores márgenes de ganancia.
- Son fuertes inversores en investigación y desarrollo para las comunidades.
- Estructuras jerárquicas bien definidas tanto en lo vertical como horizontal.
- Emplean a un alto número de personas de toda clase de formación.

La autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, mejor conocida como *Great Place to Work* (GPTW), elabora rankings de las empresas, acorde un proceso evaluativo de los indicadores claves del negocio, para ser reconocidas como Excelentes Lugares para Trabajar. En su edición más reciente del 2020, podemos encontrar una variedad de clientes potenciales para *Sales Academy* por mencionar y dar ejemplos de algunos. El Ranking estuvo dividido de acuerdo con el tamaño de las empresas, uno es de las que tienen de 20 a 100 colaboradores, de 100 hasta 500 colaboradores, de 500 a 1.000, de 1.000 a 2.500 y aquellas que tienen más de 2.5000 empleados.

ANÁLISIS INTERNO

Aquellos factores que le son propios a la empresa y, por lo tanto, recaen en su poder de decisión, serán estudiados en el Análisis Interno de la empresa. Nos permitirá evaluar los recursos disponibles de la empresa, para continuar, con el conocimiento de su situación y capacidades.

Recursos y Capacidades:

Los recursos son el conjunto de elementos disponibles para resolver un objetivo o emprender una empresa. Basaremos la presentación de los recursos de *Sales Academy* en dos tipos, los de características tangibles y los intangibles.

Recursos Tangibles:

Físicos: no se contarán con recursos físicos, mas allá de los ordenadores que son indispensables para poder brindar el servicio.

Financieros: la empresa contará con un capital inicial de USD \$ 30,000 que será invertido en: Creación de Empresa Jurídica, Manual de Marca y Paquete Gráfico, Página Web, Publicidad (Marketing Digital), Material Audiovisual y Certificaciones (Brian Tracy *Speaking Academy*), Honorarios, entre otros.

Recursos Intangibles:

Tecnológicos: en cuanto al conocimiento relacionado con el acceso, uso e innovación de las técnicas de producción, *Sales Academy* cuenta con el conocimiento y experiencia de su líder abalados por 10 años de experiencia profesional en el área de ventas, 200 horas de audio libros y, se agregará, la obtención de una certificación de Brian Tracy.

Reputación: el conocimiento y emoción que evoca el nombre de Estefani Martínez en un significativo número de empresarios del sector transnacional de Centroamérica, será el principal elemento de la marca como recurso de reputación.

Recursos Humanos: son los trabajadores el recurso principal de la mayoría de las empresas, *Sales Academy* no será la excepción. La empresa, por su situación de inicio, tornará en principio a su Líder y fundadora, Estefani Martínez, para la prestación de servicios correspondiente a las principales tareas de: relación con clientes, prospección y creación de producto, *Community Manager*, etc. En plano secundario y en relación a las responsabilidades de administración y enfoque estratégico, la empresa se apoyará de proveedores y un empleado con excelentes habilidades relacionadas al perfil de gerencia.

La habilidad de gestión e integración de los recursos para generar valor, define el concepto de Capacidad, y es un aspecto fundamental en la generación de ventajas competitivas de una empresa.

La Teoría de los Recursos y Capacidades plantea la existencia de diferencias entre las empresas, en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Su estudio, permite encaminar el análisis interno de la empresa, hacia planteamientos estratégicos generales y decisiones sobre el perfil de su recurso humano. La teoría expone la importancia de que los recursos y capacidades cuenten con las características de valiosos y escasos, siendo difícilmente transferibles de una empresa a otra, en las mismas condiciones. A su vez, plantea que solo por medio del desarrollo de capacidades distintas, las empresas alcanzarán el logro de ventajas competitivas sostenibles, que generarán beneficios superiores al promedio de la industria.

Sales Academy desarrollará su Ventaja Competitiva a partir de la explotación de oportunidades que encuentra en su entorno, y evitando las amenazas. El segmento de clientes fue seleccionado de forma estratégica por su amplio potencial de oportunidades. El servicio a comercializar será diferenciado por su contenido táctico especializado, al igual, que su metodología de prestación. Por último, el beneficio percibido del consumidor será notable versus los competidores dado al factor precio. Habrá un valor creado que exceda las expectativas del consumidor.

ANALISIS DAFO

A modo de resumir y organizar, en una matriz cuadrada, se presentarán los puntos relevantes concluidos en los Análisis Externos e Interno de la empresa *Sales Academy*. El objetivo del análisis DAFO es determinar los inputs, verdaderamente importantes, del mercado y las características de la empresa, para la elaboración de una acertada planificación corporativa. Su origen es atribuido al Sr. Albert S. Humphrey durante una investigación en el Instituto de Investigación de Standford, Estados Unidos. La razón principal de su origen, se debió a la búsqueda de un mejor entendimiento sobre el por qué las empresas fallaban en sus estrategias

empresariales durante los años de 1960 y 1970. La técnica ha sido altamente utilizada desde entonces y, a su vez, significó una revolución para la estrategia empresarial.

El Análisis Interno realizado se traducirá en puntos relevantes, asignados en dos cuadrantes acorde los siguientes perfiles. El cuadrante de las Fortalezas que contendrá los atributos de la empresa que le permitan generar una ventaja competitiva sobre el resto de competidores. Y el cuadrante de las Debilidades, compuesta por aquellos elementos que constituyen un obstáculo para el efectivo y eficiente rendimiento de la marca.

De igual forma, realizaremos la asignación y síntesis del Análisis Externo en otros dos cuadrantes de la matriz. El cuadrante de las Oportunidades con los factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa. En contraparte, el cuadrante de las Amenazas, con los elementos negativos que puedan atentar contra la compañía.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Limitado capital financiero. • Empresa nueva en el mercado. <ul style="list-style-type: none"> ○ Clientes no conocen la marca. ○ Sin posicionamiento. ○ Página web con bajo SEO. ○ RRSS por desarrollar. • Recursos limitados para satisfacer altas demandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad heredada del líder del negocio. • Experiencia y conocimiento del líder del negocio. • Estructura organizacional muy liviana, poca burocracia. • Agilidad en la toma de decisiones. • Certificado de Brian Tracy (aval de confianza para clientes).

	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios modo online. • Precios Asequibles, por debajo de la competencia.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica generada por la pandemia COVID-19. • Resurgimiento del proteccionismo económico (indicios de EEUU). • Indicios de inestabilidad en la región por factores como corrupción, débil sistema judicial y lavado de dinero en la región. • Reformas tributarias que perjudiquen a empresas transnacionales. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sólida democracia en la región. • Integración económica en la región. • Alto potencial de crecimiento económico en la región. • Crecimiento de la inversión extranjera como prioridad en planes de gobierno de la región. • Presencia de monedas relativamente estables en la región, inclusive, en algunos países, se utiliza el dólar estadounidense. • Ciclo de vida del producto en fase de Crecimiento.

DEFINICION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

En adelante, se presentará la definición de Objetivos, Estrategias y conjunto de acciones operativas que se encaminaran para la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia de la marca *Sales Academy*. El lanzamiento de la Marca será un plan detallado y, muy meditado, para alcanzar el éxito.

Objetivos Estratégicos:

Los Objetivos Estratégicos enunciarán de manera resumida la idea central y finalidad de este trabajo, así como a su vez, las determinadas metas de la marca *Sales Academy* para su posicionamiento y funcionamiento. Los objetivos estratégicos parten de la visión de la empresa, reflejan la misión y valores de la misma, y, condicionan las acciones que se llevarán a cabo en las estrategias y acciones de Marketing Operativo. Es de suma importancia que los objetivos estratégicos sean claros, alcanzables, motivadores, coherentes y medibles.

En sentido de categorizar, los Objetivos Estratégicos de *Sales Academy* serán presentados en dos secciones, Cuantitativos y Cualitativos. Aquellos objetivos relacionados con conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado serán atribuidos a la sección de Cualitativos, usualmente mas orientados al largo plazo. Por otro lado, las metas que se fijen para mejorar resultados económicos serán asignados a la sección de Cuantitativos y generalmente son de duración corta.

Cualitativos:

- Facilitar la comercialización y prestación Online del servicio.
- Posicionar la marca bajo una imagen que refleje Profesionalismo, Efectividad, Calidad Asequible, Empatía y Novedad.

- Alcanzar el *Top of Mind* de los directores de equipos comerciales en el mundo corporativo.

Cuantitativos:

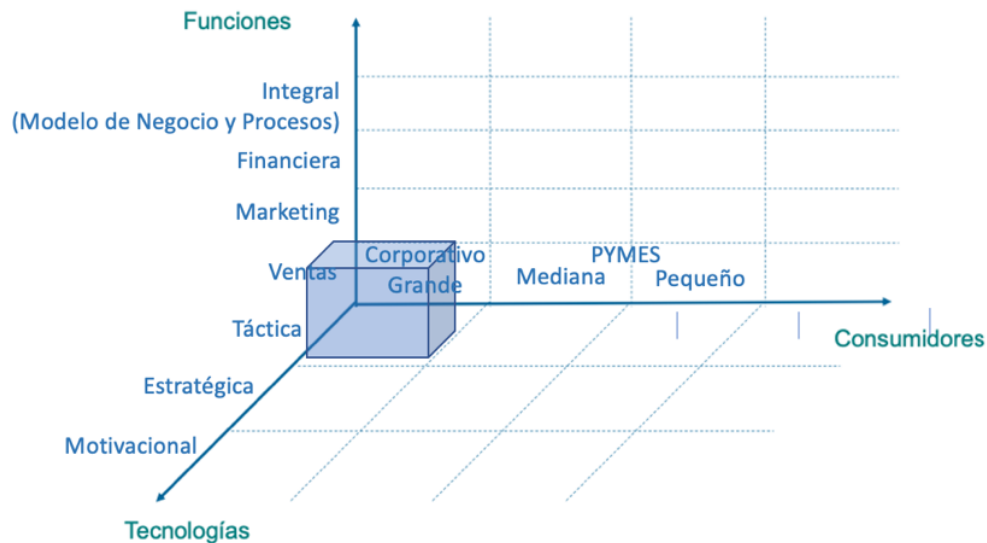
- Pertenecer a los primeros 10 puestos de SEO.
- Aumentar tráfico web en un 100%, mes a mes, durante el primer año de operaciones (nueva página web).
- Aumentar conversiones en un 100%, mes a mes, durante el primer año de operaciones (nueva empresa).
- Alcanzar un 15% de cuota de mercado en el sector de asesoría comercial.
- Sumar 3 nuevos clientes mensuales para el último trimestre de 2020.

DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Acorde la definición del mercado de referencia realizado, lo datos concluidos en el análisis DAFO y los objetivos trazados por la marca para su salida al mercado (primeros años de operaciones), procederemos a manifestar la intención de *Sales Academy* de optar por una Estrategia de Cobertura del Mercado de Referencia de Concentración (especialista), la cual será acompañada de acciones muy meditadas, que derivarán de las Estrategias de Marketing de *Branding* y Conversión.

La manera más fácil de entender y presentar la Estrategia de Cobertura de Mercado de Concentración (especialista), es volviendo a la Matriz de Abell. A continuación, se puede visualizar el cubo formado por la intersección de los valores de los tres ejes que compondrán la estrategia de especialización de *Sales Academy*: Ventas, Corporativo (transnacionales) y Táctica.

La Estrategia de Concentración tiene como objetivo especializarse en incrementar la productividad de las fuerzas de venta de grandes empresas, mediante la enseñanza (asesoría) de tácticas efectivas y eficientes.



La obtención de los objetivos cualitativos dependerá de una correcta Estrategia de Marketing de *Branding*, las cuales logran generar valor a las empresas, cuando son planteadas en torno al desarrollo sostenible de los elementos intangibles Diferenciación y Valores.

Considerado como uno de los más celebres escritores de la lengua inglesa, William Shakespeare (1564-1616) escribió la siguiente frase de la cual podemos sintetizar el importante valor que posee la Marca. “Quien roba mi monedero roba poca cosa, nada. Fue mío, por tanto suyo, y ha sido esclavo para miles. Pero si hurta mi buen nombre me hace a mí pobre de veras”.

La marca es un elemento identificativo que sirve para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los otros (Ley 17/2001 de 7 de diciembre de Marcas). A su vez,

aglomera un conjunto de atributos reales o ilusorios, racionales o emocionales, tangibles e intangibles, que conforman su personalidad o identidad.

El *Branding* es el proceso de hacer y construir una marca, administrando estratégicamente elementos del conjunto total de activos, vinculados en forma directa o indirecta al nombre o símbolo de la Marca. De este modo, se genera valor para la empresa vinculando en forma positiva el producto o servicio a la marca para obtener un mayor margen de beneficio. La fuerza con la que una marca está establecida en la memoria del individuo como solucionador de una necesidad específica, es conocido como la Notoriedad, y deriva de las gestiones de *Branding*. Las estrategias definidas de *Branding* para *Sales Academy* contarán con las siguientes cinco características principales:

Creación de Vínculos Emocionales: solo un aspecto como la Marca puede llegar a crear emociones extraordinarias que involucren fidelidad a largo plazo. Si bien, por el sector de la empresa, un Marketing Industrial, se caracteriza por estímulos racionales (datos, evidencias e información) más que por estímulos emocionales, a la hora de una decisión final, los valores y sentidos que transmiten la marca pueden influir. En tal sentido, evocaremos acciones relacionadas al *Brand Book* de la marca que inspire sentimientos de profesionalismo, pulcritud y efectividad, como a su vez un dinamismo con toque de vanguardia.

El exdirector de Coca Cola, Carlos Chaguaceda (2013) solía expresar durante sus años en la empresa: “No hacemos comunicación para que se nos conozca, sino para que nos quieran”

Promueve la Asociación de Ideas: impulsaremos mediante acciones puntuales de comunicación y elementos visuales, la asociación de la marca a temas de tácticas que mejoren la venta y a la mejor forma de vender. Gran parte del eje de comunicación para estos mensajes será la imagen de Estefani Martínez.

Hace la Diferencia: una marca sólida, se diferencia de la competencia por la confianza y experiencias que genera en sus clientes. La estrategia de *Branding* tiene que reforzar, de manera continua, durante largos plazos, los aspectos esenciales que componen la marca y la diferencian de la competencia. Por esta razón, nos enfocaremos en acciones puntuales para comunicar los beneficios de nuestras tácticas, metodologías, costes, forma de prestación, etc. Recordemos que nos encontramos en un sector Industrial, con transacciones B2B (enfoque racional).

Enfoca los Objetivos: a su vez, la línea de comunicación y posicionamiento de la marca debe mantener una tendencia constante en el camino, sin dejar de un lado la innovación o capitalizar sobre hechos que ocurren en su comunidad. Los atributos de Marca que se buscan resaltar, centrales para la estrategia de *Branding* son los de Profesionalismo, Efectividad, Calidad Asequible, Empatía y Novedosos

Sustenta la Estrategia de Marketing: en concordancia con los objetivos estratégicos, la estrategia de cobertura especializada y de conversión, el *Branding* buscará posicionar la marca de manera que la percepción de los clientes resulte positiva y alienada a los objetivos de la empresa.

La generación de oportunidades de negocio será el objetivo fundamental de las Estrategias de Conversión. Se utilizará el posicionamiento de Marca como punto de partida, para incorporar

contenido y acciones de marketing, cuya prioridad será recibir una rentabilidad inmediata. El método a utilizar para las estrategias de conversión será el AIDA, acrónimo formado por los siguientes términos:

Awareness – Atención

Interest – Interés

Desire – Deseo

Action – Acción

Las acciones que comprenderán la Estrategia de Conversión serán definidas partiendo de varias categorías de Marketing, como son:

Marketing Relacional: Gronroos (1994) definió la evolución del Marketing Transaccional como: “el proceso de identificar, establecer, mantener y acrecentar (y cuando sea necesario finalizar) relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados en la mutua entrega y cumplimiento de promesas”. El sector de negocio de la marca *Sales Academy* demanda un alto desarrollo de esta categoría.

Marketing de Contenidos: proceso que consiste en la creación de contenido útil y relevante para los *stakeholders*, relacionados de forma directa o indirecta con la marca, para difundirlo de forma gratuita en internet. El retorno de su inversión se obtiene a largo plazo, dado que estas acciones tienen como finalidad principal transmitir al usuario los valores, calidad, diferenciación y beneficios del producto de la marca. No son acciones para venta directa. A todo esto, se pretende

que los seguidores, lectores o suscriptores de estos contenidos, finalmente, se conviertan en consumidores de la marca.

Marketing Digital: también es conocido como Marketing Online o Marketing en Internet, se refiere al proceso de organizar en internet campañas, comunicaciones y acciones para la consecución de venta de productos o servicios. A su vez, el proceso tiene como objetivo la creación de relaciones de valor con los clientes para fidelizarlos a la marca y crear relaciones duraderas. Por las siguientes razones internet se ha convertido en un canal corporativo fundamental de comunicación:

- La interactividad.
- Cierre de Ventas.
- Personalización del mensaje.
- Agilidad y flexibilidad en la ejecución de campañas.
- Medición de impactos (rentabilidad de las acciones en tiempo real).

Inbound Marketing: metodología que consiste en contactar con clientes o clientes potenciales que se encuentran en alguna de las fases del proceso de compra. A partir del contacto, se les acompaña con contenido apropiado a la fase en que se encuentre y su perfil, hasta alcanzar la transacción final y fidelización. Es una técnica no intrusiva; la interacción es siempre amigable.

Marketing Promocional: herramienta del Marketing que consiste en ofrecer, mediante acciones, un plus al producto o servicio ofertado, en un periodo limitado en el tiempo. El objetivo primordial de las promociones es aumentar ventas durante ese tiempo limitado, pero, además, impulsan lanzamientos de nuevos productos, ayudan a *reds* de ventas, dan salida a inventario, consiguen liquidez de forma inmediata, aumentan base de datos y crean barreras de competencia. Los tipos

de promociones más utilizados son por precio, por producto, por ilusión (regalo), por RSE, entre otros.

PPRR: acorde el *Institute of Public Relations* (2016), las Relaciones Públicas se pueden definir como “El esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener relaciones de confianza y de credibilidad entre una organización y sus públicos”. En este sentido, se puede entender que el objetivo principal de las comunicaciones no es la venta. Su enfoque principal es la imagen corporativa y se preocupa por como es percibida la empresa por la sociedad en general. A todo esto, se ha comprobado que las empresas con buenas percepciones en la sociedad, usualmente, general beneficios positivos.

PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

El Marketing Operativo, también conocido como el Marketing Táctico, es aquel encargado del desarrollo y puesta en marcha de las estrategias de marketing, descendiendo el Plan de Marketing al terreno de la acción. Mediante un plan de acción y tácticas, se encarga de cumplir los objetivos estratégicos desarrollados y presentados. Se trata por tanto de una visión a corto plazo del marketing, pero que debe estar trazado por el Marketing Estratégico para, sumar a la consecución de los objetivos a largo plazo de la empresa.

Los elementos sobre los que trabajaremos en el Plan de Acción, obedecerán a los cuatro pilares fundamentales del Marketing: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. A continuación, cada pilar, materializará el proceso jerárquico que controlará el orden según el cual deberá ser ejecutada.

Plan de Producto o Servicio

El producto es todo elemento de valor que se transfiere de propiedad. En una empresa, es un generador de utilidad o satisfacción, por medio de un bien tangible y gracias a la posesión de un conjunto de atributos enfocados en las necesidades del consumidor. Puede ser transferido desde el fabricante hasta el consumidor, o simplemente, desde un individuo cualquiera a otro. El elemento tangible es predominante (ejemplo: objetos, aparatos, materiales). Por otro lado, los servicios, son bienes de valor que se suministran por medio de una experiencia. La ausencia de la propiedad suele predominar. Su particular característica de inseparabilidad, obliga que los mismos sean suministrados y consumidos simultáneamente. Durante este suceso, se genera uno de los focos más importantes del Marketing en la actualidad, como es la Experiencia del Cliente.

La creación de una oferta de servicios de valor y diferenciadora, con orientación al mercado, ha sido el objetivo de *Sales Academy* en su Plan de Servicio. Para ello, la empresa ha diseñado dos alternativas de bienes para sus prospectos:

- *The Webinar Academy*: un servicio de características básicas pero explosivo en aprendizaje y motivación. Los vendedores respiraran ideas nuevas, mejores técnicas. Una experiencia emocionante que permitirá a los equipos comerciales respirar ideas nuevas, tomar aire fresco, empoderarse en el área de ventas, conocer técnicas probadas en la realidad y, por supuesto, desconectarse de su rutina diaria. Se cargarán de motivación. Ideal para empresas que buscan darles un empujón a sus empleados de una manera sencilla y económica. No requiere mayor inversión de tiempo dado que solo durará entre 2 o 3 horas. Ideal para un cierre o inicio de semana.

- *The Master Class*: programa de complejidad mediana dado que conlleva una duración mayor. *The Master Class* es un taller de dos días de duración. Cada individuo del equipo de ventas, obtendrá un certificado de completación. Los principales puntos a cubrir son Prospección, Presentación y Seguimiento.

Se le brindará al equipo de venta un mayor espectro del arte de las ventas, atendiendo con mayor profundidad técnicas y tácticas. Realizando casos prácticos, analizando situaciones puntuales y reales del equipo, entendiendo la situación actual de la industria y demostrando la relevancia de la armonía en los equipos.

El servicio está diseñado para empresas que necesitan cambiar la dinámica de sus equipos y mejorar los resultados. El taller forjará las personalidades de los equipos de venta y logrará que alcancen los resultados que se propongan. Quedarán altamente motivados.

La interacción con los equipos de ventas y la gestión de la atmósfera, en el momento de la prestación del servicio, se realizará vía remota (Online). Los clientes serán informados con debida antelación de los requerimientos básicos e imprescindibles, para alcanzar una experiencia de calidad, acorde los niveles de *Sales Academy*. A su vez, el elemento remoto, no interferirá en lo absoluto con los entregables y estándares de calidad de *Sales Academy*. La líder y conferencista, Estefani Martínez, contará con los equipos, softwares y etiqueta de vestimenta, corporativa o en concordancia con la expectativa del cliente.

Plan de Precios

El precio de un producto o servicio representa su valor de adquisición. Al igual que las otras variables relevantes del Marketing (Producto, Distribución y Comunicación), el Precio es un

instrumento utilizado por las marcas para alcanzar sus objetivos estratégicos. En tal sentido, las decisiones que tome una empresa sobre su política de precios deben ir alineada a la consecución de sus estrategias. Son muchos los factores que influyen en la fijación de precios para nuevos productos. Los datos obtenidos en la investigación de mercado y la identificación de los factores claves de la cadena de valor son los principales inputs y referencias para la toma de decisiones.

Las características más relevantes de el precio son las siguientes:

- Elemento dinámico y de rápida reacción. Las decisiones sobre el precio se aplican y repercuten velozmente, en contraposición con las herramientas o acciones de desarrollo lento.
- Inciden directamente sobre los beneficios, rentabilidad y facturación de la empresa, sobre todo en mercados de competencia perfecta.
- Estimula y produce efectos psicológicos sobre los compradores que influyen en su proceso de decisión de compra.
- En muchas ocasiones, es el único elemento informativo que poseen los consumidores y utilizado como punto de comparación versus los competidores.

La estructura de un mercado influencia de manera directa en la fijación de un precio. El mercado de asesoría de táctica para profesionales en Centroamérica, sector de *Sales Academy*, se puede definir como una Mercado de Competencia Perfecta donde existen gran cantidad de compradores y vendedores, de tal manera, que un comprador o vendedor individual no puede ejercer una influencia decisiva sobre el precio. Un mercado de competencia perfecta, indica una sensibilidad de la demanda a los cambios de el precio, lo cual es conocido como Elasticidad de

Precios. Mide la variación porcentual de las cantidades en función de la variación porcentual en el precio.

Compradores	Vendedores		
	Uno	Pocos	Muchos
Uno	Monopolio bilateral	Monopsonio limitado	Monopsonio
Pocos	Monopolio limitado	Oligopolio limitado	Oligopsonio
Muchos	Monopolio	Oligopolio	Competencia perfecta

Bajo los mismos principios, existe otro interesante concepto que interfiere en los porcentajes de demanda de un producto, pero partiendo de cambios en el factor Renta. La Elasticidad de Renta indica la sensibilidad de la demanda a los cambios en la renta disponible. Mide la variación porcentual de las cantidades en función de la variación porcentual en la renta. Los productos o servicios que son significativamente afectados en su demanda por la disponibilidad de renta en los mercados, se pueden catalogar como bienes de lujo. Los entes de un mercado no necesitan del bien para subsistir y, en tal sentido, al contar con menor cantidad de renta, suelen prescindir de los mismos.

En sentido de introducirse en el mercado, *Sales Academy* plantea un nivel de precio asignado a sus servicios que responde a una principal cualidad, Calidad Asequible. La empresa tiene estipulado aplicar una Estrategia de Penetración en el mercado, bajo la cual sus precios serán más atractivos que sus competidores directos (especialistas en el mercado) y, a su vez, con una calidad similar o superior. La Estrategia de Penetración en el mercado se caracteriza por poder ser utilizada en cualquier fase del ciclo de vida de los mercados, pero es en la fase de Crecimiento de Mercado donde menos esfuerzo requiere.

Los factores claves tomados en cuenta en la cadena de valor de *Sales Academy* con el objetivo de fijar precios que se alineen a la estrategia de penetración, pero a su vez sobrepasen el umbral de rentabilidad (volumen de ventas que cubre exactamente el importe de los costes directos), han sido pocos dado a su estructura organizacional pequeña y simple, y, las características de sus servicios.

- Costes Fijos: no varían al modificarse el volumen de prestación del servicio.
- Costes Variables: varían en función de la prestación del servicio.
- Costes Directos: corresponden a un producto concreto, y derivan directamente de las modificaciones de precios que conllevan variaciones de ventas.

A continuación, se presentan los precios asignados a los servicios que ofrecerá a sus prospectos *Sales Academy*:

- *The Webinar Academy*:
 - Capacidad hasta 12 personas: USD \$ 600.00
 - Capacidad hasta 20 personas: USD \$800.00
 - Capacidad hasta 30 personas: USD 1,100.00 (máxima permitido)

- *The Master Class:*
 - Capacidad de 3 personas: USD 1,100.00 (mínimo requerido)
 - Capacidad entre 4 y 6 personas: USD 1,800.00
 - Capacidad entre 6 y 8 personas: USD 2,400.00
 - Capacidad entre 8 y 10 personas: USD 3,000.00 (máximo permitido)

Plan de Distribución

La Distribución Comercial consiste en el desarrollo de planes o cadenas de valor con el objetivo de poner a disposición del cliente el producto en el lugar, momento y cantidad adecuada. En su mayoría de modelos, intervienen una serie de agentes que actúan como eslabones intermedios, cumpliendo una función determinada, para alcanzar el óptimo funcionamiento de la cadena. Para un fabricante de productos o prestador de servicios, una adecuada distribución comercial es imprescindible en su comercialización y, a su vez, un punto de carácter estratégico con gran importancia. Una pobre distribución comercial puede contrarrestar cualquier competencia superflua de la empresa, ya que influye de manera directa en los otros componentes del Marketing-mix (engloba cuatro variables o elementos: producto, precio, distribución y promoción. Esta estrategia también es conocida como “mezcla comercial” o las “4P’s”, debido a su origen anglosajón: price, product, place, promotion).

El impacto en la sociedad de la transformación tecnológica y la nueva pandemia mundial del COVID-19, ha conseguido la generación de cambios en los factores de la demanda de los consumidores, y, en su paralelo, ha generado también cambios en las distribuciones comerciales de las empresas para su supervivencia. La mayor información y formación del consumidor, los cambios en los hábitos de compra y los estilos de vida, son, a modo resumen, algunos de los

principales factores que en la actualidad dotan a los consumidores con mayores opciones, herramientas y exigencias a la hora de realizar sus compras. Las empresas que no distribuyan sus servicios acorde al nuevo modo de pensar y actuar de los consumidores, ósea hacia la mayor comodidad sobre los puntos de contacto con el cliente, no lograrán alcanzar éxito en su comercialización.

Acorde a Bucklin (1966), un Canal de Distribución comprende a todas las instituciones que desarrollen actividad relacionada con el traslado del producto y la promoción de su marca desde la producción al consumo. La tendencia actual no es solo que todas las empresas tengan cada vez más canales de distribución y comunicación acorde su estrategia de marketing, sino que también exista una armónica integración entre todos ellos. Este concepto es conocido como Omnicanalidad y solo puede ser alcanzado bajo la coordinación de todas las partes implicadas en el proceso. La respuesta e interacción hacia el cliente será una sola, aunque existan varias áreas de la empresa involucradas o varios canales.

Sales Academy seguirá un sistema de distribución Omnicanal en el que su oferta de servicios y comunicaciones, serán realizados de forma integrada. El centro neurálgico de todas las acciones de comunicación, y, único punto de comercialización para la marca será la Web 2.0. La empresa desarrollará una Página Web con, entre otras, una dimensión comercial altamente desarrollada. Las empresas podrán concluir su proceso de decisión de compra de una manera fácil, accesible, desde cualquier dispositivo y en cualquier lugar de Centroamérica o el mundo, realizando sus reservaciones y pagos por medio de la web de *Sales Academy*. A su vez, la marca dispondrá de otras canales, principalmente comunicativos, que generaran tráfico para la web, ofreciendo a los clientes una experiencia única y alineada. Los canales comunicativos serán la Redes Sociales de LinkedIn e Instagram.

El Plan de Distribución de *Sales Academy* ha sido pensado y desarrollado en base a la capitalización de las oportunidades que ofrece el entorno actual y la mayor optimización recursos.

Plan de Comunicación

La transmisión de información, influencia y estímulos hacia los clientes de *Sales Academy*, será organizada de forma resumida y general en una hoja de ruta. La misma abarcará las acciones que desarrollará la empresa para poder ejecutar su plan de comunicación. La empresa buscará utilizar medios de comunicación con clasificaciones de origen Ganados, Propios y Pagados. Los Ganados serán los relacionados, ya iniciados, por la líder Estefani Martínez en el desarrollo de su marca personal. Los propios serán los nuevos que la empresa creará para su desarrollo orgánico con contenido útil y de valor para los clientes. Por último, los pagados que impulsarán y expandirán las comunicaciones de la empresa a nuevos públicos.

Canal	Descripción	Target	Acciones	Objetivo
Brand Book <u>Origen:</u> Propio	Manual de identidad visual en el que se recoge las aplicaciones de la marca: tipografía, símbolo, colores,	Uso interno de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de Diseñadora, experta en creación de lineamientos de Marca para elaboración del 	<i>Branding</i>

	versiones especiales y resalto lo no permitido.		<i>Brand Book</i> de <i>Sales Academy</i> .	
Página Web <u>Origen:</u> Propio	Documento electrónico capaz de contener texto, sonido, video, programas, enlaces, imágenes y muchas otras cosas. El centro neurálgico de todas las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Trasnacionales y Grandes Estructuras. • Vendedores de Equipos Comerciales en Empresas Trasnacionales y de Grandes Estructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de experto en la creación de webs 2.0. para una creación de calidad con un diseño realizado a partir de una serie de técnicas y acciones precisas para su optimización en los planes de búsqueda. <p>Es de suma importancia que en el proceso de elaboración de la pagina, se tomen</p>	<i>Branding</i> Conversión

			<p>acciones precisas para el mejoramiento del ranking y visibilidad en el buscador (SEO) como: etiquetas de encabezado, servidor del sitio web, protocolos HTTPS, optimizar direcciones URL, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dimensión</u> <u>Estética</u>: parte fundamental para el éxito de este canal, la cual consiste en una composición con imágenes y videos de alta calidad, coherentes 	
--	--	--	--	--

			<p>con el <i>Brand Book</i></p> <p>de la marca y</p> <p>hechos para crear</p> <p>emociones en los</p> <p>navegadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dimensión</u> <p><u>Funcional</u>: parte</p> <p>fundamental para el</p> <p>éxito de este canal,</p> <p>la web debe ser</p> <p>fácilmente</p> <p>navegable y</p> <p>explorable que</p> <p>derive de una</p> <p>simple estructura.</p> <p>A su vez y de suma</p> <p>importancia para el</p> <p>sector de Marketing</p> <p>Empresarial, la web</p> <p>debe presentar</p> <p>información</p> <p>detallada y</p>	
--	--	--	--	--

			<p>actualizada sobre los servicios que brinda la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dimensión Interactiva:</u> en soporte a la estrategia de Omnicanalidad, la web contará con integración a las RRSS de la marca (Instagram y Linked In). También ofrecerá a los navegadores información y herramientas de contacto. • <u>Dimensión Participativa:</u> posibilita un 	
--	--	--	---	--

			<p>espacio para que los clientes puedan compartir testimonios sobre sus experiencias con el servicio. De igual forma, en el espacio del blog se brindará la posibilidad de que sea comentado por sus lectores y compartido en RRSS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dimensión comercial:</u> acorde el Plan de Distribución, será el principal canal de comercialización para la marca. Los navegantes podrán 	
--	--	--	--	--

			<p>culminar su proceso de compra, realizando la reserva y pago del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Contenido de Calidad:</u> lo más importante para contar con un óptimo SEO es el contenido de la web. 	
<p>LinkedIn (Marketing de Contenidos)</p> <p><u>Origen:</u> Ganado</p>	<p>Red social enfocada al uso empresarial, la publicación y búsqueda de empleo y los negocios. La web logra poner en contacto a millones de empresas y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Transnacionales y Grandes Estructuras. • Vendedores de Equipos Comerciales en Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cuenta, utilizando como base los contactos de Estefani Martínez. • Gestionando por su líder, la cuenta de <i>Sales Academy</i> en esta plataforma se 	<p><i>Branding</i></p> <p>Conversión</p>

	<p>empleados, quienes interactúan intercambiando noticias, conocimientos, perfiles de destrezas y cualquier otro contenido de valor.</p>	<p>Trasnacionales y de Grandes Estructuras.</p>	<p>mantendrá compartiendo contenido útil y de valor relacionado al mundo de las ventas y desarrollo personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionado por su líder, la cuenta de <i>Sales Academy</i> también estará comunicando por este medio novedades del negocio como pueden ser promociones, material informativo y audiovisual sobre experiencias con clientes, testimonios 	
--	--	---	---	--

			<p>de clientes, entre otro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionado por su líder, la cuenta de Sales Academy permitirá también interactuar con la comunidad de la marca, transformando las comunicaciones en conversaciones. • Gestionado por su líder, la cuenta de Sales Academy impulsará el networking con los Directores de RRHH y Directores de Equipos Comerciales. Se 	
--	--	--	---	--

			<p>buscará cosechar relaciones, interacciones y un <i>Top of Mind</i> con estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Será a su vez un generador de tráfico para la Pagina Web de la empresa. 	
<p>Instagram (Marketing de Contenidos)</p> <p><u>Origen:</u> Propio</p>	<p>Red social enfocada en compartir principalmente fotografías y videos con otros usuarios. Cuenta con una función muy utilizada llamada historias, donde todos los</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comerciales o RRHH de Empresas Trasnacionales y Grandes Estructuras • Vendedores de Equipos Comerciales en Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de cuenta en la red social. • Contratación de diseñadora, modo <i>outsourcing</i>, para la gestión de artes relacionados a las comunicaciones de la empresa. 	<p><i>Branding</i></p> <p>Conversión</p>

	<p>usuarios pueden compartir contenido temporal a su perfil (duración máxima de 24 horas).</p>	<p>Trasnacionales y de Grandes Estructuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionando por su líder, la cuenta de <i>Sales Academy</i> en esta plataforma se mantendrá compartiendo contenido útil y de valor relacionado al mundo de las ventas y desarrollo personal. • Gestionado por su líder, la cuenta de Sales Academy también estará comunicando por este medio novedades del negocio como pueden ser 	
--	--	---	---	--

			<p>promociones, material informativo y audiovisual sobre experiencias con clientes, testimonios de clientes, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionado por su líder, la cuenta de <i>Sales Academy</i> impulsará cosechar relaciones, interacciones y un <i>Top of Mind</i> con los Directores de RRHH y Directores de Equipos Comerciales y Vendedores. 	
--	--	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> • Será a su vez un generador de tráfico para la Página Web de la empresa. 	
RRPP <u>Origen:</u> Propio	<i>Publicity:</i> gestión de noticias sobre personas, productos o acontecimientos de la empresa que aparecen en los medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Trasnacionales y Grandes Estructuras. • Vendedores de Equipos Comerciales en Empresas Trasnacionales y de Grandes Estructuras. 	Se desarrollarán comunicados informativos, facilitando información a los medios. Entre las ventajas principales a mencionar sobre esta modalidad podemos resaltar que es una actividad sin coste para la empresa, incrementa la credibilidad ya que la información es presentada por parte	<i>Branding</i>

			<p>de un periódico reconocido y permite alcanzar a personas que no suelen prestar atención a otros canales de comunicación como por ejemplo RRSS.</p> <p>En los primeros días de lanzamiento, se redactará un comunicado informativo con información específica sobre los servicios que presta <i>Sales Academy</i>. El contenido del comunicado abarcará sobre la situación mejorable de los equipos</p>	
--	--	--	---	--

			<p>comerciales en las empresas de Centroamérica y los servicios que ofrecemos para mejorarlos.</p> <p>Es de suma importancia que el contenido despierte interés en los medios y audiencias.</p>	
<p>Inbound Marketing</p> <p><u>Origen:</u></p> <p>Pagado</p>	<p>Acompañamiento de clientes potenciales en el ciclo de compra.</p>	<p>Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Transnacionales y Grandes Estructuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de campana con contenidos acorde etapa del ciclo de compra de los consumidores. • Publicidad no intrusiva a potenciales clientes acorde su etapa en el 	<p>Conversión</p>

			<p>ciclo de compra (Internet).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de clientes por parte de la líder para lograr la conclusión de proceso de compra. 	
<p>Emailing</p> <p><u>Origen:</u></p> <p>Propio</p>	<p>Herramienta de Marketing one-to-one que permite al proveedor y al cliente optimizar su relación.</p>	<p>Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Transnacionales y Grandes Estructuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de campana con contenidos relevantes de los servicios. • Envíos esporádicos para mantener el interés de los clientes o clientes potenciales sobre información de nuestros servicios, datos relevantes, no 	<p><i>Branding</i></p>

			intrusiva, con información comercial y avances.	
Promociones <u>Origen:</u> Pagado	Desarrollo de promociones puntuales para aumentar la captación de clientes.	Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Trasnacionales y Grandes Estructuras.	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios en precios por referencias comerciales (Grandes Grupos Corporativos). Activación de promoción de 	Conversión
Blog (Marketing de Contenidos) <u>Origen:</u> Propio	Espacio para publicar contenido útil y de valor para los <i>stakeholder</i> de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Trasnacionales y Grandes Estructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionado por su líder, desarrollara un espacio de contenido valioso relacionado al mundo de las ventas y desarrollo personal. 	<i>Branding</i>

		<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores de Equipos Comerciales en Empresas Transnacionales y de Grandes Estructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Frecuencia de publicación:</u> Semanal • Posibilidad de compartirlo con otras redes sociales. 	
<p>Google (SEM)</p> <p><u>Origen:</u></p> <p>Pagado</p>	<p>Publicidad en buscadores: acciones de marketing que tienen el objetivo de mejorar el posicionamiento en los enlaces patrocinados por la empresa para obtener mayor visibilidad.</p>	<p>Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Transnacionales y Grandes Estructuras.</p>	<p>Ejecución de una campaña que acompañara el lanzamiento de la marca. Mediante los datos que facilita el buscador, se monitorizará la campaña en todo momento. Se segmentará con gran precisión los anuncios en función del target elegido.</p>	<p>Conversión</p>

Boca-Oreja (testimonios) <u>Origen:</u> Propio	Se fomentará y controlará por medio de un espacio en la pagina web. Elemento esencial para controlar la intangibilidad del bien y la confianza de posibles consumidores.	Directores de Dtos. Comerciales o RRHH de Empresas Trasnacionales y Grandes Estructuras.	• Publicación de Testimonios en la pagina web.	<i>Branding</i> Conversión
---	--	--	--	-----------------------------------

CONCLUSIONES

1. El objetivo del siguiente trabajo es consolidar una marca como referente en su nicho de mercado del sector industrial, por medio de un Plan de Mercadeo con estrategias de *Branding* y *Conversión*. El plan de mercadeo ha sido desarrollado para una nueva empresa en el mercado Centroamericano de asesorías corporativas, llamada *Sales Academy*. La evolución en el Marketing Industrial se ha tornado hacia la segmentación y especialización de servicios. En concordancia, *Sales Academy* ha desarrollado un modelo de negocios especializado en la

asesoría de tácticas de venta para aumentar la productividad de equipos comerciales en empresas transnacionales o de grandes estructuras. A su vez y dado a los prolongados procesos de compra-venta basados en criterios objetivos característicos del sector del Marketing Industrial, la empresa contará con un modelo consultivo orientado al cultivo y la cosecha de relaciones comerciales (*networking*) y con comunicaciones de contenido informativo (datos, evidencias, información - prevalece el lado racional del cerebro).

2. A pesar de la existencia de algunas amenazas en la región de Centroamérica como son la corrupción, reformas tributarias y el resurgimiento de políticas proteccionistas en EEUU, la región se mantiene como una tierra de oportunidades con períodos de estabilidad y progreso económico. La estrategia de una integración económica para la región ha dado frutos y mantiene el crecimiento económico. A su vez, la prioridad de aumentar la inversión extranjera en los gobiernos de la región es un indicador positivo para *Sales Academy*. Incrementará las oportunidades de negocio.
3. Sin embargo, la nueva normalidad, consecuencia de la pandemia mundial del COVID-19, ha cambiado el panorama económico regional y mundial de forma significativa. Aunque a la fecha no se conozca las dimensiones de la crisis económica mundial, lo que, si se conoce y ha sido una constante a lo largo de la historia de la humanidad, es que en toda crisis hay oportunidades. La pandemia ha intensificado e impulsado el consumo de servicios vía online. Canal de distribución seleccionado para la prestación de servicios de *Sales Academy*.

4. Ante un entorno tan cambiante y retador, se ha convertido en un deber el aprendizaje continuo y *Skill Training* para los trabajadores de empresa que quieran mantenerse rentables.
5. El éxito de un Plan de Mercadeo se basa en el conocimiento de los hábitos de compra del público objetivo, la capitalización de las oportunidades en el entorno y la explotación de las capacidades diferenciadas. Los tres puntos anteriores, se utilizaron como pilares en el desarrollo de este trabajo, buscando a su vez, alcanzar los objetivos establecidos de la forma más orgánica posible para evitar significativas cantidades de inversión de capital. En este sentido, se han puesto en práctica las tendencias de éxito en comunicación del Marketing Digital de la actualidad, como son: SEO, Omnicanalidad, Marketing de Contenidos, Marketing Relacional, *Inbound Marketing* y Marketing de Promociones.

REFERENCIAS

Manzano, O & Rivera, L & Ruiz-Arranz M & Trejos, A (2019). El Futuro de Centroamérica (Retos para un Desarrollo Sostenible). INCAE Business School CLACDS.

Las Calves del Día, 2020. Estos son Los Mejores Lugares para Trabajar en Centroamérica y Caribe 2020. E&N. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1354962-330/estos-son-las-mejores-lugares-para-trabajar-en-centroamerica-y-caribe-2020>

Sistema de la Integración Centroamericana. Estimación del Impacto Económico del COVID-19 en Centroamérica y República Dominicana, 2020. Recuperado de https://www.sica.int/documentos/estimacion-del-impacto-economico-del-covid-19-en-centroamerica-y-republica-dominicana_1_121935.html).

Wikipedia La Enciclopedia Libre, América Central. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Central

Empresas & Management, 2019. Detrás de la firma Great Place to Work Institute en la región. E&N. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1294451-330/detr%C3%A1s-de-la-firma-great-place-to-work-institute-en-la-regi%C3%B3n>

Sánchez, A (2020). El Plan de Negocio: Análisis del Microentorno. Emprenderconalvaro. Recuperado de <https://emprenderconalvaro.wordpress.com/el-plan-de-negocio-analisis-del-microentorno/>

Retos Directivos, 2015. Cómo acertar con tu estrategia competitiva. EAE Business School.

Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>

https://es.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler

Wikipedia La Enciclopedia Libre, Multinacional. Recuperado de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Multinacional#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20las%20empresas%20multinacionales,->

[Las%20principales%20caracter%C3%ADsticas&text=Se%20extienden%20en%20todo%20el,con%20importantes%20cantidades%20de%20productos.](https://es.wikipedia.org/wiki/Multinacional#:~:text=Caracter%C3%ADsticas&text=Se%20extienden%20en%20todo%20el,con%20importantes%20cantidades%20de%20productos.)

Descuadrando, Teoría de recursos y capacidades. Recuperado de

http://descuadrando.com/Teor%C3%ADa_de_recursos_y_capacidades#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20de%20los%20recursos,poseen%20recursos%20y%20capacidades%20%C3%BAnicos.

Sordo, A (2019, 11 de diciembre). Estrategia de branding: 7 elementos esenciales para crear una marca sólida. Hubspot. Recuperado de [https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-branding-elementos-esenciales-marca-](https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-branding-elementos-esenciales-marca-solida#:~:text=Una%20estrategia%20de%20branding%20es,ser%20relevante%20para%20su%20audiencia.)

[solida#:~:text=Una%20estrategia%20de%20branding%20es,ser%20relevante%20para%20su%20audiencia.](https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-branding-elementos-esenciales-marca-solida#:~:text=Una%20estrategia%20de%20branding%20es,ser%20relevante%20para%20su%20audiencia.)

Segovia, M (2019, 03 de julio). ¿Cómo atraer clientes en empresas B2B? Conoce 3 formas de hacerlo. Incubasoft. Recuperado de <https://blog.incubasoft.com/articulos/como-atraer-clientes-en-empresas-b2b>

Herrero, A (2018, 06 de febrero). ¿Qué es el marketing industrial? Definición, características y estrategia. Titular.com. Recuperado por <https://www.titular.com/blog/que-es-el-marketing-industrial>

Empresas & Management, 2020. ¿Cuáles son las tendencias que definirán el futuro de las ventas? Esto dice LinkedIn. E&N. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1392249-330/cu%C3%A1les-son-las-tendencias-que-definir%C3%A1n-el-futuro-de-las-ventas-esto>

Martínez, J (2019, 30 de noviembre). Objetivos cuantitativos y cualitativos. Econosublime. Recuperado por <http://www.econosublime.com/2018/11/objetivos-cuantitativos-cualitativos.html>

Wikipedia La Enciclopedia Libre, Branding. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

Melymbrose, J (2016, 06 de abril). Como Definir los Valores Centrales de tu Marca (Y por qué deberías). Envatotuts+. Recuperado de <https://business.tutsplus.com/es/tutorials/how-to-define-your-core-brand-values-and-why-you-should--cms-26301>

Cicero Comunicacion. ¿Qué es el marketing operativo?. Recuperado por
<https://www.cicerocomunicacion.es/marketing-operativo/>

Ramos, V (2008, 30 de octubre). Cómo elaborar un plan de producto. Wordpress. Recuperado de <https://vramosp.wordpress.com/2008/10/30/como-elaborar-un-plan-de-producto/>

Wikipedia La Enciclopedia Libre, Página web. Recuperado de
https://es.wikipedia.org/wiki/P%C3%A1gina_web

Bolívar, M (2009, 04 de septiembre). El Precio en el Marketing. Feandalucia. Recuperado de
<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>

Planeación estrategica de mercadotecnia, Plan de precio. Recuperado de
<https://sites.google.com/site/planeacionmercadotecniagaf/plan-de-precio>

Rodríguez, R (2018, 03 de julio). ¿Qué diferencia a la omnicanalidad de la multicanalidad?.
Mglobal. Recuperado de <https://mglobalmarketing.es/blog/omnicanalidad/>

Wikipedia La Enciclopedia Libre, Mercado de Competencia Perfecta. Recuperado de
https://www.google.com/search?q=mercado+de+competencia+perfecta&rlz=1C5CHFA_enES873ES877&oq=mercado+de+competencia+perfecta&aqs=chrome..69i57j0l7.4591j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Wikipedia La Libre Enciclopedia, Distribución (negocios). Recuperado por

[https://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_\(negocios\)#:~:text=La%20distribuci%C3%B3n%20es%20aquel%20conjunto,hasta%20que%20ha%20sido%20comprado.](https://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_(negocios)#:~:text=La%20distribuci%C3%B3n%20es%20aquel%20conjunto,hasta%20que%20ha%20sido%20comprado.)

Wikipedia La Libre Enciclopedia, Marketing Mix. Recuperado por

https://www.google.com/search?q=marketing+mix&rlz=1C5CHFA_enES873ES877&oq=marketing+mix&aqs=chrome..69i57j0l7.2921j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Wikipedia La Libre Enciclopedia, Comunicación. Recuperado por

https://www.google.com/search?q=COMUNICACION&rlz=1C5CHFA_enES873ES877&oq=COMUNICACION&aqs=chrome..69i57j0l6j69i60.2376j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Wikipedia La Libre Enciclopedia, Instagram. Recuperado por

<https://es.wikipedia.org/wiki/Instagram>

Wikipedia La Libre Enciclopedia, Blog. Recuperado por <https://es.wikipedia.org/wiki/Blog>

Pérez Ruiz, A (2019). Marketing Estratégico (Master de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

Martínez García, P (2020). Relaciones Públicas en la Empresa (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

Collado Agudo, J (2019). Marco teórico de la distribución commercial: nuevo context competitivo (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

Barros López, J (2019). Gestión de Productos y Marcas (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

Gallo Alegria, M (2020). Marketing Turístico (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

Fernandez Polanco, J (2020). Decisiones sobre Precios (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

Gomez Panigua, C (2020). Marketing Profesional (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.

San Martín Gutierrez, H (2020), Planificación de Marketing de los Destinos Turísticos (Master Universitario en Dirección de Marketing). Universidad de Cantabria. España.